

IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

# **FACTORES DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MIPG<sup>1</sup> EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ**

## **CHANGE MANAGEMENT FACTORS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE MIPG IN PUBLIC ENTITIES OF BOGOTÁ**

Kelin Julieth Galindo Briceño  
Administradora Pública, Contratista del Distrito,  
Secretaría Distrital del Hábitat  
Bogotá, Colombia  
u6700989@unimilitar.edu.co

### **Artículo de Investigación**

#### **DIRECTOR**

**Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájar**

Doctora en Administración – Universidad de Celaya (México)  
Magíster en Calidad y Gestión Integral – Universidad Santo Tomás e Icontec  
Especialista en gestión de la producción, la calidad y la tecnología - Universidad Politécnica  
de Madrid (España)  
Especialista en gerencia de procesos, calidad e innovación – Universidad EAN (Bogotá D.C.)  
Microbióloga Industrial – Pontificia Universidad Javeriana  
Auditor de certificación: sistemas de gestión y de producto  
  
Gestora Especialización en Gerencia de la Calidad - Universidad Militar Nueva Granada  
ximena.pedraza@unimilitar.edu.co; gerencia.calidad@unimilitar.edu.co



**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
NOVIEMBRE DE 2019**

---

<sup>1</sup> Modelo Integrado de Planeación y Gestión

IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

## **FACTORES DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ**

### **CHANGE MANAGEMENT FACTORS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE MIPG IN PUBLIC ENTITIES OF BOGOTÁ**

Kelin Julieth Galindo Briceño  
Administradora Pública, Contratista del Distrito,  
Secretaría Distrital del Hábitat  
Bogotá, Colombia  
u6700989@unimilitar.edu.co

### **RESUMEN**

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG comenzó a implementarse en las entidades públicas de Bogotá a partir de la expedición del Decreto 1499 de 2017 y el Decreto 591 de 2018, para lo cual las entidades han trasegado por un proceso de cambio pasando de la Norma Técnica Distrital NTD – SIG 001:2011 al MIPG. Este modelo se operativiza a través de 7 dimensiones y 17 políticas de gestión y desempeño que deben ser adoptadas por cada entidad dejando de enmarcar su gestión en los Subsistemas que menciona la NTD – SIG 001:2011 y apropiando los lineamientos del MIPG. Dentro de la investigación se revisa los diferentes cambios que han presentado los sistemas de gestión en las entidades públicas, los propósitos que pretende alcanzar el MIPG y algunos modelos de gestión del cambio para identificar ciertos factores que sean aplicables a las entidades. Así mismo, por medio de dos grupos focales y una encuesta aplicada a funcionarios y contratistas de algunas entidades públicas del Distrito, se conoció la percepción frente a la implementación del modelo, encontrando posiciones divididas pero no tan distantes al respecto de los beneficios percibidos, la percepción de existencia de resistencia al cambio y sus respectivos factores que lo ocasionan y la proporción de recursos por parte de las entidades al momento de la implementación. Se identificó con la investigación que la implementación del modelo se ha adelantado de forma ordenada y que no existe una postura definitiva de resistencia al cambio con esta implementación.

**Palabras clave:** MIPG, Gestión del cambio, Sistema Integrado de Gestión, Resistencia al cambio

### **ABSTRACT**

The Integrated Planning and Management Model - MIPG began to be implemented in the public entities of Bogotá from the issuance of Decree 1499 of 2017 and Decree 591 of 2018, for which the entities have moved through a process of exchange between District Technical Standard NTD - SIG 001: 2011 and the MIPG. This model is operated through 7 dimensions and 17 management and performance policies that must be adopted by each entity, leaving its management in the Subsystems mentioned in the NTD – SIG 001:2011 and appropriating the guidelines of the MIPG.

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

The research reviews the different changes that management systems have presented in public entities, the purposes that the MIPG aims to achieve and some models of change management to identify certain factors that are applicable to entities. Likewise, through two focus groups and a survey applied to officials and contractors of some public entities of the District, the perception of the implementation of the model was known, finding divided but not so distant positions the perceived benefit, the perception of resistance to change and their respective factors that cause it and the proportion of resources by the entities at the time of implementation. It was identified with the research that the implementation of the model has been advanced in an orderly manner and that there is no definitive position of resistance to change with this implementation

**Keywords:** MIPG, Change management, Integrated Management System, Resistance to change

### 1. INTRODUCCIÓN

En las entidades públicas se ha venido presentando diferentes cambios frente a la implementación de los Sistemas de Gestión, buscando cada día fortalecer las medidas de control al interior de las entidades estatales. Inicialmente, se hablaba del Sistema de Desarrollo Administrativo creado con la ley 489 de 1998 como un “conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos, y financieros de las entidades de la administración pública” (Congreso de Colombia, 1998). Así mismo, se creó el Sistema de Gestión de la Calidad para las entidades del sector central y del sector descentralizado por servicios de la rama ejecutiva del poder público del orden nacional (Congreso de Colombia, 2003), con el fin de dirigir el actuar institucional para alcanzar la satisfacción de los usuarios.

Sin embargo, en el artículo 133 del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país” quedó expresa la necesidad de integrarse el Sistema de Desarrollo Administrativo y el Sistema de Gestión de la Calidad, junto con el Sistema Nacional de Control Interno en un solo Sistema de Gestión (Congreso de Colombia, 2015), razón por la cual surge el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG como marco de referencia no sólo para dirigir y planear la

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

gestión de las entidades sino para hacer seguimiento y evaluar esa gestión (Presidencia de la Republica, 2017).

Este modelo fue implementado inicialmente en las entidades del orden nacional, promovido por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, en conjunto con otras entidades de la nación, con el cual se busca fortalecer la gestión pública de las entidades, y de esta manera alcanzar una verdadera satisfacción de los ciudadanos al recibir los servicios prestados por cada entidad. No obstante, su implementación no quedó solamente a nivel nacional, toda vez que, a partir del Decreto 1499 de 2017 se hizo extensiva la aplicación del MIPG en todas las entidades públicas tanto del orden nacional como del orden territorial, razón por la cual en el Distrito Capital se decretó la adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en todas las entidades del Distrito como un Sistema Integrado de Gestión Distrital (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018)

Frente a los Sistemas de Gestión en las entidades públicas distritales se había adoptado la Norma Técnica Distrital NTD – SIG 001:2011, la cual quedó derogada con el Decreto 591 de 2018, junto con el artículo 2 del Decreto 651 de 2011 que refiere los subsistemas que conformaban el Sistema Integrado de Gestión Distrital (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018, pág. Art 14); por lo tanto, en la actualidad en todas las entidades públicas de Bogotá se está adoptando el MIPG como referencia para el mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión Distrital.

Teniendo en cuenta que dentro del Decreto 591 de 2018 se estipula en el artículo 12 que las entidades distritales tendrán 7 meses como plazo para implementar el MIPG dentro de su entidad luego de la publicación de una guía que emitiría la Secretaría General (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018), surgieron mayores reacciones frente a la implementación del modelo para lo cual

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

dentro del artículo se analiza la percepción de los funcionarios y/o contratistas que implementan el MIPG.

Es preciso mencionar que cambio es entendido como “la capacidad de adaptación de las organizaciones y sus actores a las diferentes transformaciones que sufre el entorno interno o externo mediante el aprendizaje ” (Villavicencio Álvarez & Ocaña Arguello, 2017), y teniendo en cuenta los cambios mencionados con anterioridad que se presentan en las entidades públicas de Bogotá, los funcionarios han tenido el reto de adaptarse a esos cambios con el fin de dar cumplimiento a sus actividades, funciones u obligaciones contractuales, por lo cual dentro del artículo se analizan diferentes modelos de gestión del cambio con el fin de identificar los factores que puedan tenerse en cuenta y que contribuyan en la implementación del MIPG en las entidades públicas del Distrito Capital.

Dentro del artículo de revista *“Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin”* (Bustos, 2018) citan a Jose Luis Sandoval (2014, pág. 164) quien afirma que:

*“el cambio no debería asumirse en las organizaciones como un evento que siempre la tome por sorpresa, sino como frutos de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente, pero manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros inesperados, situaciones no previstas y entornos fuertes y muchas veces agresivamente dinámicos”.*

Teniendo en cuenta estos cambios presentados y de acuerdo con la afirmación de Quirant y Ortega (2006) la resistencia al cambio es entendida como “un suceso normal ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista en alguna medida de nuestro esquema de pensamiento” (Villavicencio Álvarez & Ocaña Arguello, 2017), es preciso

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

platear la siguiente inquietud: ¿se ha presentado resistencia al cambio a la hora de implementar MIPG en las entidades públicas de Bogotá?

Finalmente, en el capítulo de materiales y métodos se encuentra la revisión teórica de los modelos de gestión de cambio de Lewin, Garcia, Kotter y ADKAR, y se realiza la descripción de los métodos utilizados para poder realizar la investigación. En siguiente capítulo se consagran los resultados obtenidos de la aplicación de los métodos, se resuelve la inquietud planteada inicialmente y se consagra la postura frente a qué factores de la gestión del cambio pueden ayudar a la implementación del MIPG. Para finalizar se encuentran las conclusiones de la investigación realizada.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

### 2.1. Materiales

El MIPG en su manual operativo creado por el Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, indica como propósito que con la implementación del modelo no se pretende generar nuevos requerimientos a las entidades, sino por el contrario facilitar la gestión sistémica de las organizaciones a través de la integración de la normatividad vigente en materia de gestión y desempeño, guiar para fortalecer el talento humano, agilizar las operaciones, fomentar el desarrollo de una cultura organizacional sólida y promover la participación ciudadana, entre otros propósitos (Presidencia de la Republica, 2018), sin embargo, para lograr esos propósitos las entidades públicas que deseen implementarlo deben también tener un cambio en la manera de realizar sus funciones y de adelantar su gestión.

Por tanto, es importante mencionar que el funcionamiento del Sistema Integrado de Gestión Distrital (SIGD) antes de la llegada del MIPG a las entidades territoriales, estaba fundamentado en la estructura del ciclo PHVA e integraba 8 sistemas de gestión, que a la luz de la Norma

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

Técnica Distrital NTD 001:2011 adoptada por el Decreto Distrital 652 de 2011, se denominaron subsistemas (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, 2019, págs. 14-15) bajo los cuales se enmarcaban las labores realizadas por las entidades y se medía el avance en la gestión.

Figura 1. Subsistemas que conforman el SIGD



Figura 1: Se mencionan los 8 Subsistemas que conformaban el SIGD de acuerdo con la Norma Técnica Distrital NTD 001:2011 tomado de “Guía de ajuste del Sistema Integrado de Gestión Distrital” Tomo I, por Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. 2019 pag 14 -15.

De tal manera y de acuerdo con la guía de armonización de la Norma Técnica Distrital NTD-SIG001:2011 con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG “se hace necesario adecuar el Sistema Integrado de Gestión Distrital que basado en la Norma Técnica Distrital NTD 001:2011 y sus cuarenta y cinco (45) productos, ha logrado resultados beneficiosos para los distintos grupos de valor” (Secretaría General, Alcaldía Mayor de Bogotá - DDDI, 2018), es decir, tratar de armonizar las cosas que ya se venían haciendo con las nuevas cosas que pide el MIPG, para lo cual esta guía de armonización sirve como ayuda a las entidades del distrito.

Sin embargo, para poder implementar el MIPG en las entidades públicas del orden distrital si se requiere de un cambio cultural, un cambio en el pensamiento y forma de ver las cosas por

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

parte de los funcionarios, lo cual puede adelantarse a través de “un ejercicio comunicativo y pedagógico alternativo e innovador enfocado en promover cambios concretos en las percepciones, actitudes y comportamientos de los servidores públicos y ciudadanos ”

(Presidencia de la Republica, 2018), pero así mismo es imperativo aprovechar que dentro de la literatura existen diferentes modelos de gestión de cambio como los de Lewin, García, Kotter y ADKAR, que al revisarlos permiten poder obtener factores importantes que se pueden aplicar dentro del proceso de cambio de las organizaciones.

*Las estrategias exitosas de Gestión de Cambio incluyen una estructura de equipo, modelo de patrocinio, tácticas especiales y evaluación de riesgos. Sin estos elementos, será muy difícil desarrollar e implementar los planes de Gestión de Cambio que necesita para un proyecto exitoso* (Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL., 2019)

### **2.1.1. Modelos de gestión del cambio**

Uno de estos modelos es el de Telaraña el cual fue propuesto por Gustavo García Chacón (2005) en uno de sus estudios gerenciales “Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores” (Bustos, 2018), en el cual se habla que “permite priorizar los factores que tendrán mayor impacto en el éxito de un proyecto de cambio en la compañía, con el fin de asignar los recursos de forma eficiente durante el proyecto ” (Bustos, 2018), es así que con este modelo se busca analizar 8 factores relacionados con la organización y 8 factores individuales que tengan que ver con la resistencia al cambio para poder luego tratarlos (Bustos, 2018).

Por otro lado, el modelo de Lewin propone tres etapas para gestionar el cambio en las organizaciones: *el descongelamiento*, en donde la empresa empieza a disponerse para el cambio, se va derritiendo el sistema para pensar en una nueva forma de operar, *el movimiento*, es la fase



## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

donde las personas proponen nuevas formas de hacer las cosas y empiezan a hacerlas diferentes, y la etapa final de *recongelamiento*, en la cual las personas ya han aceptado el cambio, se acoplan y se estabiliza la organización. (Red de Desarrollo Económico del Instituto Politécnico Nacional, 2016). Así mismo, dentro de este modelo se analizan tanto las fuerzas rectoras como las fuerzas impulsoras, de tal manera que para Kurt Lewin “las fuerzas impulsoras son las encargadas de ayudar en el proceso de cambio y las fuerzas restrictivas impiden el cambio ” (Bustos, 2018).

Para un profesor de la universidad de Harvard, John Kotter, (1995), el éxito en un proceso de cambio se logra a través de 8 pasos:

1. *Crear un sentido de urgencia*: es minimizar fuentes de complacencia en las organizaciones para que se reciba atención por parte de los colaboradores;
2. *Crear la coalición-guía*: trabajo mancomunado que genere una fuerza poderosa para mantener el proceso de cambio;
3. *Desarrollar una visión y una estrategia*: que motive a los colaboradores y direcciones el cambio;
4. *Comunicar la visión de cambio*: hacer saber a todas las personas a donde se quiere llegar con el cambio para que entiendan el rumbo a seguir;
5. *Facultar a los empleados para accionar ampliamente*: empoderar a los empleados para actuar y aportar al cambio;
6. *Generar triunfos a corto plazo*: permiten dar credibilidad al cambio y ver que vale la pena, pero para ser cambio significativo lleva tiempo, por lo cual se debe continuar;
7. *Consolidar los logros y producir más cambios*: no pretender que se ha logrado el cambio de manera temprana sino estar trabajando continuamente por alcanzar lo esperado;
8. *Afianzar los nuevos enfoques en la cultura*: penetrar las normas y valores de la organización para garantizar que el cambio sea perdurable en el tiempo. (Sánchez, 2016, págs. 63-64)-

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

Dentro de este modelo de Kotter se pretende lograr un verdadero cambio en las organizaciones, de tal manera que si se ejecutan cada uno de los 8 pasos mencionados anteriormente sin obviar ninguno, se lograría con éxito el cambio que se pretende.

Otro modelo que vale la pena citar, es el ADKAR, modelo creado por Prosci Jeff Hiatt y se define como “un modelo de gestión de cambios orientado a objetivos que guía el cambio individual y organizacional” (PROSCI INC., 2019), el cual tiene como objetivo instaurar una relación entre el desempeño de las personas y los objetivos que se han propuesto con el cambio (Herrera, 2016). ADKAR refiere a un acrónimo que representa 5 cualidades que las personas deberían tener para logran un verdadero cambio y que sea duradero (PROSCI INC., 2019)

Figura 2. Descripción del acrónimo ADKAR

<p><b>A</b>warenes: Conciencia o necesidad del cambio</p> <p><b>D</b>esire: Deseo de comprometerse con el cambio</p> <p><b>K</b>nowledge: Conocimiento acerca de cómo cambiar</p> <p><b>A</b>bility: Habilidad para implementar capacidades</p> <p><b>R</b>einforcement: Refuerzo para consolidar el cambio</p>
---

Figura 2: Se describe el significado de cada una de las letras del nombre del modelo ADKAR, adaptado de “Diseño de una estrategia de gestión del cambio para implementación del modelo GHBC (gestión humana basada en competencias)” por Alvaro Herrera, 2016.

Para este modelo ADKAR, el cambio es entendido como un proceso y no solamente como un evento que ocurre de un momento a otro, para lo cual es importante entender el proceso de cambio y saber cómo se debe gestionar, así, el modelo establece cómo la persona pasa por los 3 estados de cambio, desde su estado actual, al estado de transición y finalmente al estado futuro, y al mismo tiempo va proporcionando la información que sea necesaria para lograr el cambio organizacional de manera exitosa (PROSCI INC., 2019)

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

Es importante tener presente que durante cualquier proceso de cambio que desee afrontar una organización se puede presentar diversos problemas, siendo uno de los más primordiales la resistencia por parte de los actores del cambio, situación que puede presentarse en diferentes niveles de la organización, toda vez que el cambio configura una variación en la rutina, en aquellas competencias adquiridas y que lleva a las personas a pasar de lo conocido a lo desconocido (Villavicencio Álvarez & Ocaña Arguello, 2017, págs. 92-93). Por ello, también se hace necesario identificar aquellos factores que pueden generar la resistencia al cambio, o como Lewin mencionaba, aquellas fuerzas restrictivas que actúan como impedimento para que se logre un cambio exitoso.

De tal modo que, evitar, evadir o negar la existencia de los factores de resistencia al cambio puede convertirse en una gran amenaza, o a tal punto, en un motivo de fracaso, por lo cual no basta sólo con tener identificados aquellos factores, sino además, con saber de qué manera se pueden contrarrestar. A continuación, se presentan algunos factores que fueron identificados por la Universidad de Palermo dentro de un programa ejecutivo sobre gestión del cambio (2014)

Tabla 1

*Factores que generan resistencia al cambio*

FACTORES DE RESISTENCIA AL CAMBIO	ACCIONES PARA CONTRARESTAR
Amenaza al estatus quo	Cambio de modelos mentales de amenaza a oportunidad y mejora
Incremento de responsabilidades laborales	Equidad de funciones y roles, estudio de carga de trabajo
Miedo a aprender nuevas competencias	Generar confianza de aprendizaje, instruir, capacitar, determinar las necesidades y requerimientos actuales y futuras de conocimientos
Amenaza de perder cargos de poder con el proceso de cambio	Meritocracia, trabajo en equipo, promociones, mejores condiciones de trabajo y ambiente
Desinformación del proceso y decisiones tomadas	Informar el proceso de cambio y decisiones con transparencia
Miedo a perder experiencia y empezar de cero	Aplicar nuevas competencias del empleado que le traigan confianza en su nuevo accionar y la nueva experiencia por adquirir, recordar su ingreso a la empresa.

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

Rigidez organizativa	Flexibilidad organizativa en todos los niveles, responsabilidad de cada agente de cambio
Estrés a lo desconocido	Incorporar gradualmente el personal al proceso de cambio que facilite su aceptación y tranquilidad reduciendo el grado de ansiedad
Miedo a perder el trabajo	Estabilidad laboral

*Nota:* Se detallan algunos de los factores que pueden presentar resistencia al cambio junto con las acciones que pueden ayudar a contrarrestar, adaptado de “El coaching como herramienta para mitigar la resistencia al proceso de cambio organizacional”, por Víctor Emilio Villavicencio Álvarez & Irene Susana Ocaña Arguello, 2017, pag 93-94, Palermo Business Review

### 2.2. Métodos

Para el desarrollo del artículo se profundizó un poco en el funcionamiento del SIGD en las entidades para empezar a comprender el cambio necesario para implementar MIPG; así mismo, se revisaron fuentes bibliográficas que contienen información frente los modelos de gestión del cambio, en los cuales fue posible identificar factores que pueden aplicarse dentro de las entidades públicas de Bogotá para apropiarse el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Por otro lado, se llevaron a cabo dos grupos focales con funcionarios y contratistas de algunas entidades distritales, quienes viven en su día a día la implementación del MIPG, con el fin de conocer un poco su percepción frente a los beneficios y propósitos que quiere alcanzar el modelo y así mismo conocer si tienen la percepción que existe una resistencia al cambio frente a la implementación del modelo. Dentro de estos grupos focales se contó con la participación de aproximadamente 40 personas.

Del mismo modo, al finalizar los grupos focales se aplicó una pequeña encuesta de los temas tratados para poder contar con un registro adicional de la percepción de los funcionarios participantes. Esta encuesta fue atendida por 20 personas y estaba compuesta por 6 preguntas, 2 eran de selección múltiple y 4 preguntas de selección única. (Anexo 1).

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

Seguidamente, se realizó el análisis de la información obtenida en los grupos focales y en las encuestas aplicadas, para identificar y analizar la percepción frente al cambio del Sistema Integrado de Gestión, de quienes viven en su día a día la implementación del MIPG.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Dentro de los grupos focales adelantados para el desarrollo de la investigación fue posible evidenciar que los funcionarios y contratistas de las entidades aún tienen dificultades para apropiar los conceptos con base al MIPG, si bien, si tienen conocimiento del modelo, han participado en las diferentes actividades que se han desarrollado al interior de las entidades y hacen un esfuerzo grande por retomar los conceptos y aplicarlos aún en el mismo momento de comunicarse, es posible observar que el cambio en el Sistema Integrado de Gestión con base al MIPG aún se encuentra en proceso.

Así mismo, se percibió por parte de algunos participantes cierta negativa o sentimiento de pereza cuando se refieren a temas de MIPG, sienten que se trata de más trabajo y además que es un tema complicado que dificulta la interiorización y apropiación por parte de los funcionarios, se evidenció ciertos comportamientos frente a que el tema de la implementación del MIPG debe recaer sobre un solo grupo que lo lidere, a estas personas se llamaran fuerzas restrictoras del cambio. En contraste, se percibió otro grupo de participantes que han recibido de muy buena manera el paso a la implementación del MIPG en la entidad, quienes consideran que el modelo ha aportado quizá no en una manera amplia, pero si ha generado beneficios al interior de las organizaciones, es así que a estas personas se denominan fuerzas impulsoras.

Frente a la implementación del modelo en las entidades públicas del Distrito Capital, se reconoce el esfuerzo que ha tenido la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional de la Secretaría General al abanderar diferentes capacitaciones con el apoyo del Departamento

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

Administrativo de la Función Pública – DAFP acerca de las 7 dimensiones del modelo, así como, la definición de un plan de acción para la implementación del MIPG en el Distrito, expedición de lineamientos y guías que orientan a las entidades en la ejecución de las acciones necesarias para poder implementar el modelo (Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019) y todo el acompañamiento constante por medio de asesores asignados para cada entidad.

Como resultado de las encuestas aplicadas se encontró lo siguiente:

Figura 3. Resultados de la pregunta 1

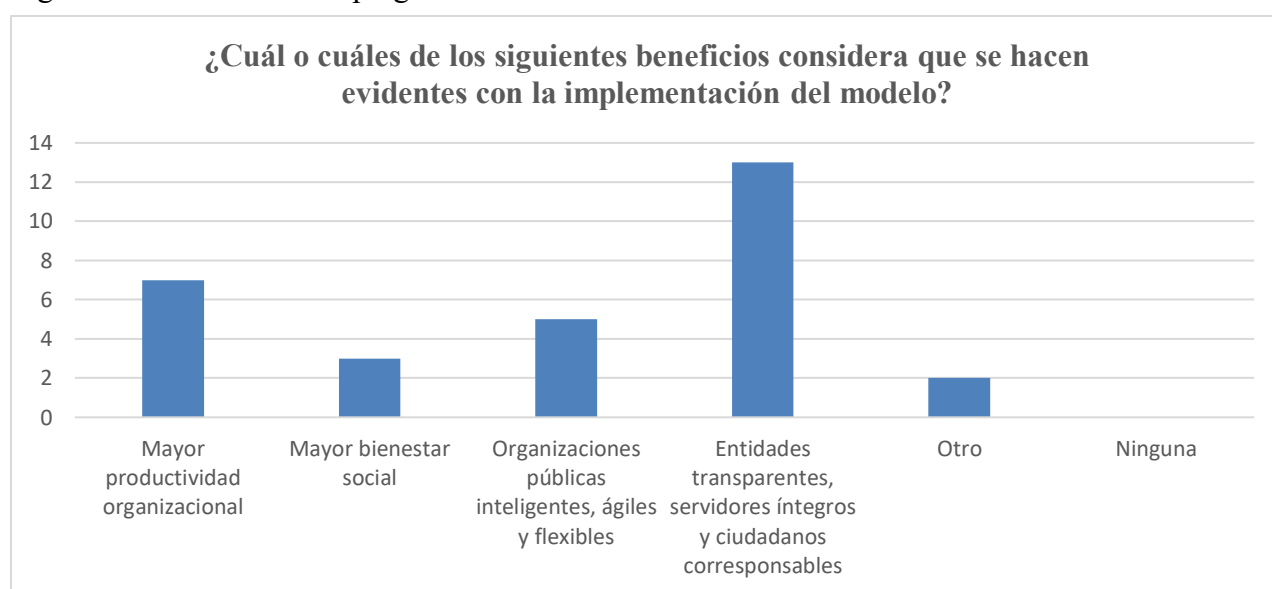


Figura 3: Se desglosa el resultado a la pregunta 1 de la encuesta aplicada durante la investigación a los participantes de los grupos focales. Elaboración propia, (2019).

Con la anterior gráfica fue posible identificar que frente a los objetivos y/o propósitos planteados por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, los funcionarios y contratistas perciben que se ha alcanzado mayormente el beneficio de contar con entidades transparentes, servidores íntegros y ciudadanos corresponsables, con el cual se desarrolla la gestión pública de una manera transparente y se ha aumentado la participación por parte de los ciudadanos, sin embargo, no perciben que los resultados de la entidad están enfocados completamente a satisfacer necesidades de la ciudadanía.

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

Frente a los beneficios percibidos también se evidenció dentro de los grupos focales que se ha avanzado al integrar los sistemas de gestión, se ha fortalecido la gestión del riesgo en las entidades con un enfoque preventivo, se ha contribuido un poco en la disminución de reprocesos frente a la presentación de diferentes informes a otras entidades, se ha trabajado en un fortalecimiento interno por parte de las entidades para el desarrollo de la gestión, pero también se identificó que el compromiso de la alta dirección se queda corto en algunos de los temas de la implementación al enmarcar la gestión dentro de las políticas de gestión y desempeño institucional.

Figura 4. Resultados de la pregunta 2

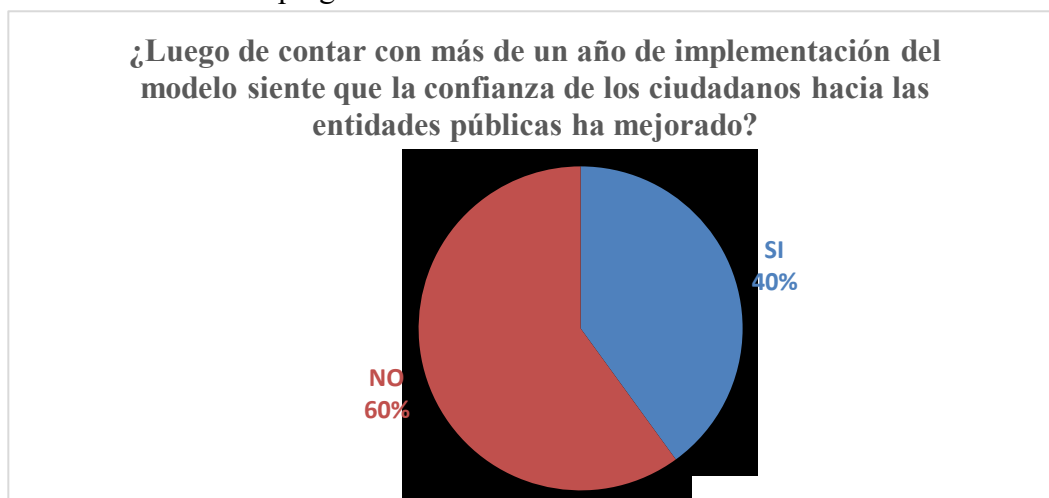


Figura 4: Se presenta el resultado a la pregunta 2 de la encuesta aplicada durante la investigación a los participantes de los grupos focales. Elaboración propia, (2019).

Con respecto a la pregunta 2 fue posible identificar que los funcionarios y contratistas encuestados en su mayoría no perciben que la confianza de los ciudadanos frente a las entidades de la administración pública haya mejorado, pues si bien a nivel distrital se cuenta con un poco más de un año en la implementación del modelo, aún no es posible percibir que se ha alcanzado este beneficio que ha sido propuesto por el modelo operativo.

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

Figura 5. Resultados de la pregunta 3

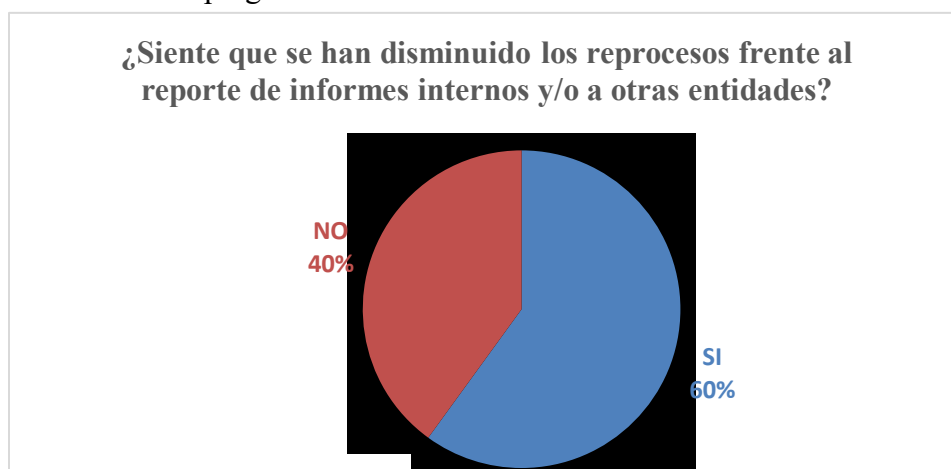


Figura 5: Se presenta el resultado a la pregunta 3 de la encuesta aplicada durante la investigación a los participantes de los grupos focales. Elaboración propia, (2019).

Como respuesta a la pregunta 3 se encontró que la mayoría de personas encuestadas (60%) siente que los reprocesos frente al reporte de informes internos y/o a otras entidades ha disminuido, de tal manera que contribuye en la gestión diaria en la entidad, cumpliéndose de cierta manera este propósito del MIPG. Sin embargo, dentro del grupo focal se identificó que hace falta fortalecer más en la disminución de los reprocesos internos.

Figura 6. Resultados de la pregunta 4

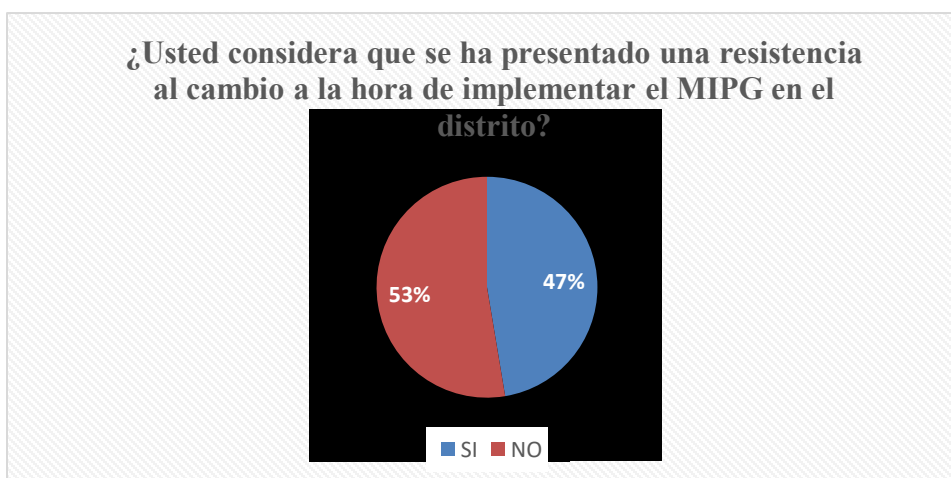


Figura 6: Se presenta el resultado a la pregunta 4 de la encuesta aplicada durante la investigación a los participantes de los grupos focales. Elaboración propia, (2019).



## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

De la anterior gráfica se identificó que el 53% de las personas consideran que no existe resistencia al cambio a la hora de implementar MIPG en Bogotá, mientras que el 47% considera que si existe, sin embargo, al contar con resultados muy similares entre sí, no se puede hablar de una postura definitiva para ninguno de los dos casos.

Frente a esta pregunta, dentro de los grupos focales realizados se identificó que no existe un mismo comportamiento en todas las dependencias de las entidades, lo que conlleva a que se presente cierta resistencia pero no de manera tan significativa, razón por la cual no puede generalizarse la postura; así mismo, se mencionó la falta de empoderamiento por parte de los contratistas de las entidades quienes por considerarse personas de paso en la entidad, ocasionan cierta resistencia a la hora de implementar un modelo, así como la percepción de considerar que por la llegada de MIPG se han llegado a incrementar las labores en el día a día, sin embargo el resultado de la encuesta fue la no existencia de resistencia al cambio.

Figura 7. Resultados de la pregunta 5

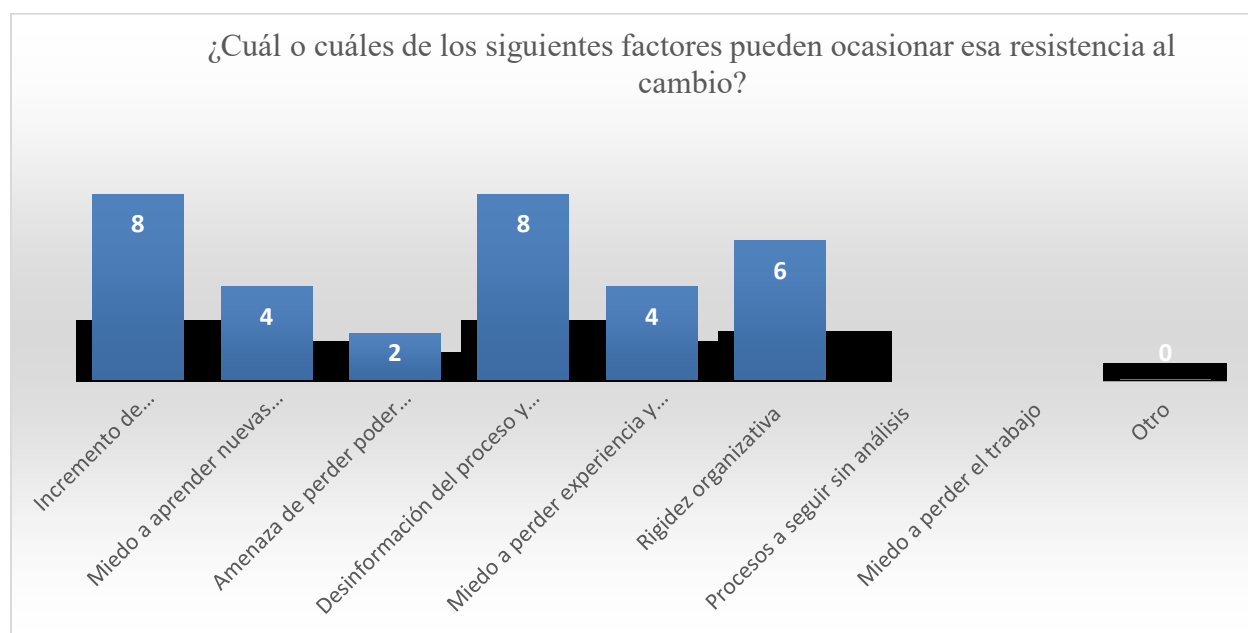


Figura 7: Se desglosa el resultado a la pregunta 5 de la encuesta aplicada durante la investigación a los participantes de los grupos focales. Elaboración propia, (2019).

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

Las respuestas a la pregunta 5 fueron dadas por el 47% de personas encuestadas quienes consideraron que si existe resistencia al cambio frente a la implementación del modelo en el distrito, identificando como principales factores que ocasionan esta resistencia el incremento de responsabilidades laborales y la desinformación del proceso y de decisiones tomadas, resultados que coinciden con varios de los comentarios recibidos dentro de los grupos focales, en especial frente al aumento de las responsabilidades.

Figura 8. Resultados de la pregunta 6

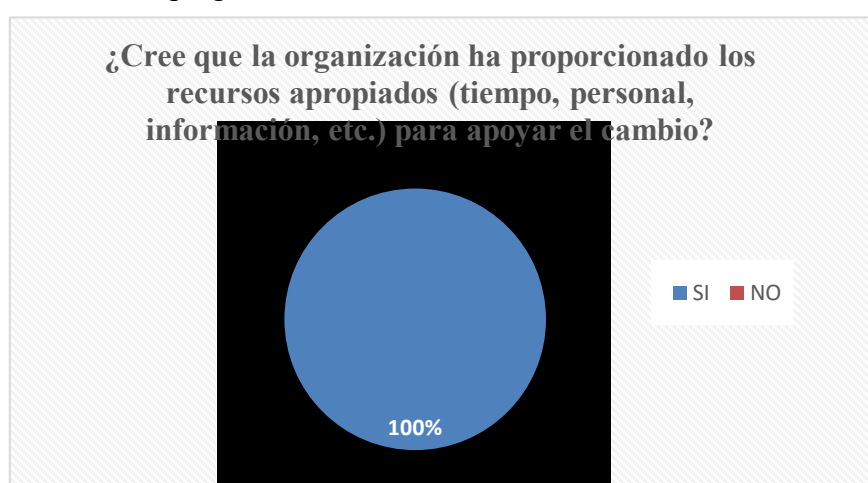


Figura 8: Se presenta el resultado a la pregunta 6 de la encuesta aplicada durante la investigación a los participantes de los grupos focales. Elaboración propia, (2019).

Para la pregunta 6 se encontró una uniformidad de respuestas, encontrando que el 100% de los encuestados considera que las organizaciones si han proporcionado los recursos necesarios para apoyar el proceso de cambio entre la NTD-SIG001:2011 y el MIPG, de tal manera que dentro de los grupos focales manifestaron la existencia de múltiples jornadas de capacitación, conformación de equipos de trabajo liderando el tema de la implementación, campañas de sensibilización y diferentes jornadas didácticas desarrolladas con el fin de apoyar el proceso de cambio e implementación del modelo.

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

En resumen, de las herramientas aplicadas dentro de la investigación se generalizó la presencia de opiniones divididas pero no muy distantes, es decir, no se identificaron posturas completamente marcadas, razón por la cual el análisis es muy interesante por la existencia de las dos fuerzas que habla Lewin en sus modelo de gestión del cambio, *fuerzas restrictivas y fuerzas impulsoras*, pero para este caso ninguna de las dos ha sido predominante. De igual manera, fue posible evidenciar que los esfuerzos que ha desarrollado la Secretaría General frente a este proceso de cambio, han tenido resultados, porque si bien el modelo aún se encuentra en proceso de implementación, si se identificó que la percepción de los funcionarios y contratistas frente a las guías emitidas y capacitaciones otorgadas, han facilitado el proceso de cambio en las entidades.

Teniendo en cuenta la inquietud planteada inicialmente, y luego de analizar los resultados obtenidos de la pregunta 4 de la encuesta aplicada y el desarrollo de los grupos focales, fue posible resolver la inquietud mencionando que no se ha presentado resistencia al cambio a la hora de implementar MIPG en las entidades públicas de Bogotá; sin embargo, el resultado obtenido en la encuesta permite inferir que no es una postura completamente inclinada a la no existencia de resistencia al cambio, toda vez que el resultado fue muy parejo, tal como se observa en la figura 6, por lo tanto, es válido tener en cuenta que la muestra tomada para la investigación es muy pequeña, y al aplicar la herramienta en una muestra mayor puede obtenerse otro tipo de resultado.

Vale la pena recordar que los procesos de resistencia al cambio pueden responder a la “propia forma en la que se desarrolla y gestiona el proceso de cambio, más que en las actitudes a priori que las personas puedan tener sobre los propósitos de los cambios” (Díaz, 2016) razón por la cual las estrategias tomadas por las diferentes entidades para la implementación del modelo

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

deben atender a una adecuada gestión del cambio que permita mantener el equilibrio al interior de las entidades y poder evitar o controlar la resistencia que se pueda presentar.

Por lo anterior, y a partir de la revisión bibliográfica realizada frente a los modelos de gestión del cambio, se determinó que las entidades públicas de Bogotá para continuar con la implementación del MIPG deben tener en cuenta los factores determinantes que aporta el modelo ADKAR, con el fin de facilitar el proceso de cambio al interior de las organizaciones, teniendo en cuenta que el modelo plantea que dentro del proceso de cambio el foco principal son los empleados de las organizaciones, así como para MIPG son el corazón del modelo (Presidencia de la Republica, 2018, pág. 15)

De tal manera, los factores específicos que contribuyen en la implementación del MIPG a la luz del modelo de ADKAR son la conciencia, motivación, conocimiento, habilidad y refuerzo, de la siguiente manera:

- *Awareness - Conciencia*, donde las entidades garanticen que absolutamente todos los funcionarios y contratistas están convencidos del cambio en el manejo del Sistema de Gestión, entienden por qué se cambió de subsistemas a dimensiones y políticas, y que pasa si no se efectúa el cambio y la implementación del MIPG. Es válido contemplar el uso de sensibilizaciones y campañas de toma de conciencia para lograr convencer frente al porque se debe implementar el modelo.
- *Desire, Motivación*, cada entidad necesita mostrar los beneficios tanto para los colaboradores como para la misma organización, demostrando el avance que se ha obtenido durante la implementación y generando estrategias que realmente motiven a los colaboradores para que de tal manera participen de manera activa en el proceso de cambio.

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

- *Knowledge – Conocimiento*, indispensable desarrollar los conocimientos requeridos durante la transición al MIPG y después de ella, de manera oportuna y apropiada; para ello se puede hacer uso de diferentes jornadas de capacitación, sensibilización, congresos u otras herramientas, con las que se garantice que al interior de las entidades todos tengan conocimiento frente al cambio que se está llevando a cabo.
- *Ability – Habilidad*, donde las entidades identifiquen nuevas habilidades que son requeridas para la implementación del modelo y así mismo permita la práctica de estas habilidades de manera controlada. Cada dependencia es libre de identificar sus fortalezas para canalizarlas y de esta manera contribuir de manera acertada en el proceso de cambio.
- *Reinforcement – Refuerzo*, importante implementar mecanismos que permitan mantener el cambio, es decir, que se logre cambiar la cultura organizacional con base a los lineamientos del MIPG, así como reconocer a aquellas dependencias o líderes que han logrado alcanzar el proceso de cambio de manera adecuada.

Para finalizar, es importante que los funcionarios de las entidades públicas comprendan que los cambios es mejor verlos de manera positiva, que puedan entenderlos de tal manera que tomen los cambios como una fortaleza, como algo positivo, con el fin de poder obtener un mejor provecho, además, para que realmente los cambios funcionen al interior de las organizaciones no basta solamente con que se dispongan recursos y se entregue documentos guía de cómo hacer las cosas, sino que se trabaje en transformar la forma de ver las cosas por parte de las fuerzas restrictivas, se continúe motivando las fuerzas impulsoras, y de esta manera se logre el equilibrio deseado para poder obtener un cambio trascendental que perdure en el tiempo y en el cual los colaboradores de las entidades se sientan identificados, adopten la nueva cultura organizacional y desarrollen sus labores de la mejor manera.

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

### 4. CONCLUSIONES

El proceso de cambio en las entidades públicas del orden distrital de la NTD-SIG001:2011 y el MIPG ha tratado de adelantarse de manera ordenada y coordinada por parte de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional de la Secretaría General de Bogotá con apoyo del Departamento Administrativo de la Función Pública, razón por lo cual no es notoria una resistencia al cambio.

Las guías y capacitaciones emitidas por la Secretaría General han contribuido a facilitar el proceso de cambio al interior de las organizaciones, pero quedando el conocimiento en aquellas personas que están implementando el modelo, más no se ha logrado un verdadero cambio en la cultura organizacional de manera puntal al interior de las entidades.

Si bien se identificó que los funcionarios y contratistas perciben la presencia de beneficios con la implementación del modelo en lo que lleva de tiempo, esta no es una postura generalizada que permita conocer el logro de los objetivos verdaderamente.

La conciencia, motivación, conocimiento, habilidad y refuerzo, son factores del modelo ADKAR de gestión del cambio los cuales al aplicarlos contribuyen en la implementación del MIPG en las entidades públicas, con el fin de garantizar un proceso de cambio más seguro.

No es posible generalizar que no existe presencia de resistencia al cambio durante la implementación del modelo por tratarse de resultados tan similares.

Con lo anterior, al tratarse de una investigación con una muestra muy pequeña frente al número global de funcionarios y contratistas del distrito, este artículo puede servir como insumo a quien desee continuar con la línea de investigación frente a la implementación del MIPG en las entidades públicas del Distrito Capital, y pueda tomar una muestra más amplia para obtener otros resultados

## 5. AGRADECIMIENTOS

Agradecer en primer lugar a Dios por su ayuda constante, pues de su mano me ha llevado por los caminos indicados para poder alcanzar mis propósitos, otorgando siempre el conocimiento necesario y sabiduría para poder continuar, y proveyendo en todo momento cada cosa que necesitaba para poder alcanzar este peldaño más en mi vida.

Agradecer a mi familia, por todo su apoyo incondicional durante toda mi vida, siempre confiando en mí, brindándome respaldo y amor en cada momento difícil, y entregándome valiosos consejos para continuar con el propósito de alcanzar triunfos. A mi pareja por ser un apoyo incondicional en cada paso y decisión tomada, por motivarme, acompañarme e incentivarme en cada momento para no desfallecer en el camino.

A la Universidad Militar Nueva Granada, junto con su planta docente, por su dedicación y ejemplo, permitiéndonos adquirir conocimientos valiosos y ayudándonos a crecer no solo como profesionales sino como personas de valores y llenos de ganas de servir a la sociedad.

Agradecer también a la Secretaría Distrital del Hábitat, por brindarme la oportunidad de prestar mis servicios como profesional, pero además por contribuir en que mis conocimientos y habilidades sean fortalecidos, y sobre todo por la calidad humana que conforma la Subdirección de Programas y Proyectos quienes día a día contribuyen de manera positiva en mi vida, permitiéndome aprender de cada uno de la mejor manera.

Por último, agradecer a cada una de las personas que de una u otra forma hicieron parte del desarrollo de este artículo, mis compañeros de clase, en especial mis compañeras de lucha y esfuerzos, con quienes, a pesar del corto tiempo, aprendimos a disfrutar los momentos vividos.

Gracias!

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

## 6. Bibliografía

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (16 de Octubre de 2018). *Decreto 591*. Obtenido de Secretaría General: [https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/decreto\\_591\\_de\\_2018.pdf](https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/decreto_591_de_2018.pdf)
- Bustos, E. M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 88-98.
- Congreso de Colombia. (29 de Diciembre de 1998). *Ley 489*. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=61933>
- Congreso de Colombia. (30 de Diciembre de 2003). *Ley 872*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=11232>
- Congreso de Colombia. (9 de Junio de 2015). *Ley 1753*. Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=61933>
- Díaz, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: Efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, XII(2), 33-55.
- García, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio. *21(96)*, 57-106. *Estudios Gerenciales*.
- Herrera, M. A. (Noviembre de 2016). *DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO GHBC (GESTIÓN HUMANA BASADA EN COMPETENCIAS)*. Obtenido de [https://www.academia.edu/37288171/DISE%C3%91O\\_DE\\_UNA\\_ESTRATEGIA\\_DE\\_GESTI%C3%93N\\_DEL\\_CAMBIO\\_PARA\\_IMPLEMENTACI%C3%93N\\_DEL\\_MODELO\\_GHBC\\_GESTI%C3%93N\\_HUMANA\\_BASADA\\_EN\\_COMPETENCIAS](https://www.academia.edu/37288171/DISE%C3%91O_DE_UNA_ESTRATEGIA_DE_GESTI%C3%93N_DEL_CAMBIO_PARA_IMPLEMENTACI%C3%93N_DEL_MODELO_GHBC_GESTI%C3%93N_HUMANA_BASADA_EN_COMPETENCIAS)
- Kotter, J. (1995). Liderando El Cambio: Por Qué Los Esfuerzos De Transformación. *Harvard Business Review*.
- Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL. (Mayo de 2019). TRES PASOS PARA CREAR UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE CAMBIO. *ORH - Observatorio de Recursos Humanos*(145), 56.
- Presidencia de la Republica. (17 de Septiembre de 2017). *Decreto 1499*. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>
- Presidencia de la Republica. (Agosto de 2018). *Manual Operativo MIPG*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>



## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

PROSCI INC. (Octubre de 2019). *The Prosci ADKAR Model*. Recuperado el octubre de 2019, de What is the ADKAR Model?: <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>

Quirant, A., & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano. *Revista de Empresa*, 18, 50-63.

Red de Desarrollo Económico del Instituto Politécnico Nacional. (Junio de 2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y estrategia*, 49.

Sánchez, M. M. (2016). GESTIÓN DEL CAMBIO Y PLANIFICACION ESTRATÉGICA. *Palermo Business Review*.

Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación. 30(131), 162-171. *Estudios Gerenciales*.

Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá. (Octubre de 2019). *Pagina Web Secretaría General*. Recuperado el octubre de 2019, de <https://secretariageneral.gov.co/transparencia/informacion-interes/mipg-distrital>

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2019). *Guía de ajuste del Sistema Integrado de Gestión Distrital* (Vol. 1). Bogotá D.C.

Secretaría General, Alcaldía Mayor de Bogotá - DDDI. (2018). *Guía de armonización de la norma técnica Distrital - NTD-SIG001:2011 con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG*. Bogotá D.C.

Universidad de Palermo. (2014). *Programa Ejecutivo "Gestión del Cambio"*.

Villavicencio Álvarez, V. E., & Ocaña Arguello, I. S. (2017). EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA MITIGAR LA RESISTENCIA AL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL. *Palermo Business Review*, 83-100.

## IMPLEMENTACIÓN MIPG EN ENTIDADES PÚBLICAS DE BOGOTÁ

## ANEXO 1



FACULTAD DE INGENIERIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD  
ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN  
KELIN JULIETH GALINDO

La presente encuesta se realiza con el fin de conocer la percepción de los funcionarios y contratistas de las entidades públicas del Distrito Capital frente a la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, con el fin de poder consignar los resultados del análisis dentro del artículo de investigación el cual hace parte de una actividad académica.

1. ¿Cuál o cuáles de los siguientes beneficios considera que se hacen evidentes con la implementación del modelo?

- ☐ Mayor productividad organizacional
- ☐ Mayor bienestar social
- ☐ Organizaciones públicas inteligentes, ágiles y flexibles
- ☐ Entidades transparentes, servidores íntegros y ciudadanos corresponsables
- ☐ Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- ☐ Ninguno de los anteriores

2. ¿Luego de contar con más de un año de implementación del modelo siente que la confianza de los ciudadanos hacia las entidades públicas ha mejorado?

- ☐ SI ☐ NO

3. ¿Siente que se han disminuido los reprocesos frente al reporte de informes internos y/o a otras entidades?

- ☐ SI ☐ NO

4. Entendiendo que la resistencia al cambio es un suceso normal ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista en alguna medida de nuestro esquema de pensamiento que dificulta la implementación de nuevos sistemas, desde su propia experiencia, ¿usted considera que se ha presentado una resistencia al cambio a la hora de implementar el MIPG en el distrito?

- ☐ SI ☐ NO

5. Si su respuesta fue SI en la anterior pregunta, por favor indique ¿cuál o cuáles de los siguientes factores pueden ocasionar esa resistencia al cambio?

- ☐ Incremento de responsabilidades laborales
- ☐ Miedo a aprender nuevas competencias
- ☐ Amenaza de perder poder con el proceso de cambio
- ☐ Desinformación del proceso y decisiones tomadas
- ☐ Miedo a perder experiencia y empezar de cero
- ☐ Rigidez organizativa
- ☐ Procesos a seguir sin análisis
- ☐ Miedo a perder el trabajo
- ☐ Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. ¿Cree que la organización ha proporcionado los recursos apropiados (tiempo, personal, información, etc.) para apoyar el cambio?

- ☐ SI ☐ NO